واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم

إعداد

أ. ابتسام بنت إبراهيم محمد الخميس
ماجستير إدارة تربوية
كلية التربية جامعه القصيم
ebtebrahem@gmail.com

أ.د خالد بن سليمان الصالحي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوى
كلية التربية جامعه القصيم

٢٠١٩

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بِمنطقة القصيم من وجهة نظر قائدات المدارس ومشرفات القيادة المدرسيَّة، والصعوبات التى تواجههن عند التطبيق، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فى واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة بمنطقة القصيم، والصعوبات التى تواجههن عند التطبيق يعزى لمتغير (العمل الحالى، سنوات الخبرة فى مجال العمل الحالى، المؤهل العلمي)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التى تسهم فى تطوير واقع اتخاذ القرار بإدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانوية.واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى المسحى، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوَّن مجتمع الدراسة من (١٨٩) قائدة مدرسة و(٢٦) مشرفة قيادة مدرسية، وتم التطبيق على كامل مجتمع البحث باعتماد أسلوب الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بمنطقة القصيم متحقق بدرجة عالية، وأوضحت نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات تعزى إلى اختلاف العمل الحالى لصالح قائدات المدارس الثانوية، بينما لا توجد فروق تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة. كما أوضحت الدراسة فروقا حول الصعوبات التى تواجه قائدات المدارس تعزى إلى اختلاف العمل الحالى لصالح مشرفات القيادة المدرسية، واختلاف سنوات الخبرة لصالح مرتفعى الخبرة؛ بينما لا توجد فروق تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمى. كما قدمت الدراسة عدة توصيات يؤمل أن تسهم فى تحسين واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية.

الكلمات المفتاحية : القرارات الإدارية – مسؤوليات قادة المدارس الثانوية – متطلبات اتخاذ القرار.

ABSTRACT:

The study aimed at identifying the status of implementation of Decision-Making processing Schools Crisis Management by secondary school female Leaders at Al-Qassim Region from the perspective of female school leaders, and school leadership supervisors, clarifying the barriers faced during the implementation from their perspectives, identifying statistical evident differences based on (current job, experience, qualifications), and proposing some recommendations that would improve implementation of decision making process in school crisis management.

The study used the descriptive approach, and a questionnaire as a tool was applied on all study population members which consisted of secondary school female leaders (189), and school leadership female supervisors (26) at Al-Qassim Region.. The study concluded that implementation of decision-making processing School Crisis Management is highly achieved, There are statistical evident differences regarding decision making process between school leaders and leadership supervisors, and no statistical evident differences regarding years of experience .The study presented many recommendations that may improvethe implementation of decision-making processing school crisis management by secondary school female leaders.

Key Words: administrative decisions, Responsibilities of school leaders, Requirements of decision making.

مقدمة :

يعيش العالم اليومَ تطوراً فى وسائل الاتصال، وتقنية المعلومات، وتغيُّرًا فـــى ثقافـــة الفـــرد والمجتمع. مما على المنظمات والمؤسسات تحديات كبيرة، جعلها تدرك الحاجة إلى التغيير الإيجابى، وتزداد وعياً بمتطلبات تنمية رأس المال البشرى،للوصول إلى التفوق المنظمى، من خلال بناء ثقافـــة الأداء المتميز للعاملين وتطوير مهاراتهم القيادية؛ ليكونوا أكثر قدرة على التكيف مع هـــذه التحـــديات والتطورات المتلاحقة.

وقد أدى هذا إلى ظهور المشكلات والأزمات وتنوعها، مما دعا العلماء والباحثين إلى الاهتمام بوضع أسس ومبادئ لإدارة الأزمات والتعامل معها، حتى أصبح اتجاهًا متميزًا فى علم الإدارة، يحمل

فى طيَّاته التفاعل والتكامل مع متطلبات الحياة اليوميَّة لضمان أداء المؤسسة التربويَّة لمهامها وتحقيق أهدافها. (الغامدى،٢٠٠٧)

وتعد المدرسة المؤسسة التعليمية الأكثر أهمية بين مؤسسات المجتمع التربوية، حيث تضم بين جنباتها تجمعات بشريَّة من مختلف الشرائح الاجتماعية؛ مما يجعل الأزمة فيها أشد خطراً، وأكثر تهديدا لأمنها الاجتماعى والبدنى والفكرى.

وتمثل المرحلة الثانوية قمة الهرم فى مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وتشترك مع المراحل التعليمية الأخرى فى العديد من الأهداف والبرامج، إلا أنها تتميز بجوانب خاصة؛ حيث إنها تغطى فترة حرجة هى فترة المراهقة بما يصحبها من تغيرات جسمية وعقلية ونفسية واجتماعية. كما يرتبط التعليم الثانوى ارتباطاً وثيقاً بأحوال المجتمع، وما يبرز فيه من أفكار وما يحيط به من أزمات، وما يطرأ عليه من تغيرات(السنبل، الخطيب، متولى، وعبد الجواد، ٢٠٠٨)

"وبما أن القيادة المدرسيَّة هى الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليميَّة فى المدرسة، فإن تحقيق المدرسة الثانوية لأهدافها فى التربية والتعليم وتطوير شخصيات الطلاب، وتوجيه سلوكهم يتوقف – إلى حدّ كبير – على قدرات ومهارات القائد التربوي" (الهزايمة،٢٠٠٤، ص٧).

وحيث يعد اتخاذ القرار من أهم مسؤوليات القائد؛لذا فإن التعامل مع الأزمات أحد المحَكات الرئيسة التى تُظْهِر كفاءة متخذى القرار فى التنظيمات المختلفة" (آل سعود، ٢٠١٢، ص ١٢٧).

وتأسيسا على ما سبق، ولأن خطورة الموقف، وشدة الأزمة المراد التعامل معها، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح لاتخاذه، تقتضى تطبيق المنهج العلمى فى اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل الذى يحقق درجة عالية من الرضا والقبول بالحد المعقول من المنفعة، وحيث لا يتحقق ذلك إلا فى ظل وجود قيادات مدرسية تتميز بمهارات عالية فى القيادة واتخاذ القرار، وقادرة على تطبيقه فى حدود الإمكانات المتاحة، والمعلومات المتوفرة، والتغيرات الموقفيَّة الطارئة، والقوى والعوامل المؤثرة فى عمليَّة التطبيق داخل المؤسسة التعليمية، رأت الباحثة أهمية تناول موضوع اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية، للوقوف على مستوى التطبيق لدى قائدات المدارس الثانوية فى منطقة القصيم.

إدارة الأزمات المدرسية :

تتعرض المؤسسات التعليمية والتربوية للأزمات المختلفة، ولما كان التغلب عليها يتطلب استخدام أساليب إدارية فعالة، فقدتم استخدام مصطلح إدارة الأزمة فى مجال التعليم بشكل عام، والمدرسة على وجه الخصوص.

لذا فإن كفاءة قادة المدارس فى الإدارة تظهر فى طريقة تعاملهم مع الأزمات، وتحديد قدرتهم على مواجهة الأحداث الصعبة، من خلال توافر مجموعة من المتطلبات اللازمة لمتخذى القرار ومن أهمها: تحديد المدة الزمنية المستغرقة للتخلص من الأزمة، وتحديد الموارد المستخدمة فى إدارة الأزمة، والخبرات التى يمتلكها المؤهلون، الذين لديهم رغبة وحماس فى التصدى للأزمة، ورفع الروح المعنوية لدى المشاركين فى مجابهة الأزمة، وتفويض الصلاحيات لتسهيل السيطرة المستمرة على مجريات الأحداث، واتخاذ التدابير اللازمة للسيطرة على حالة الإرباك والتداخلات (حرب والرويلى، ٢٠١١).

ويشير جعفر (٢٠١٧)،الحمدان والدلمانى (٢٠١٣)، الخالدى (٢٠١٣) وأحمد (٢٠٠٩)، إلى أنه يمكن تحديد مسؤوليات قائد المدرسة والمتطلبات الأساسية لإدارة الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها على النحو التالي:

١-تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمدرسة: ويتم من خلال تكوين فريق بقيادة قائد المدرسة، وعضوية عدد من المعلمين ومسؤول الأمن والسلامة، وعدد من أولياء الأمور والطلاب بالمدرسة، ويخضع هذا الفريق للتأهيل والتدريب.

٢-توفير قواعد بيانات بالمدرسة: تضم بيانات جميع منسوبى المدرسة من موظفين وطلاب وأولياء الأمور، وبيانات دقيقة عن المبنى، وقوائم بالأرقام المهمة.

٣-التخطيط: التخطيط عملية مستمرة، ويتم من خلال التنبؤ بالأحداث، وإعداد تصور لتفاصيل أزمات يحتمل وقوعها، وتوقع أحداثها، وتحديد التدابير المناسبة التى تحد من الأزمات المتوقعة، والاحتياجات المادية والبشرية للتغلب عليها.

٤-التنظيم: التنسيق والتنظيم أمر مهم فى إدارة الأزمة المدرسية، وذلك سعيا فى تكاتف وتظافر جهود فريق إدارة الأزمات بالمدرسة. والحد من الازدواجية فى العمل، وتوزيع المهام والأدوار وتحديد خطوط السلطة وقنوات الاتصال بين أعضاء فريق إدارة الأزمات المدرسية.

٥-تبسيط الإجراءات: حيث يفرض ضيق الوقت ضرورة السرعة فى معالجة الأزمة؛ لذا لابد من البحث عن إجراءات مبسطة والابتعاد قدر الإمكان على الأعمال الروتينية، وذلك لاستغلال الوقت وتجنب تفاقم الأزمة.

٦-اتخاذ القرارات: يحتاج قرار الأزمة إلى الدقة والسرعة، والوضوح وسهولة التنفيذ ضمن الإمكانيات المتاحة فى المدرسة.

٧-التواجد فى موقع الأحداث: لا يمكن معالجة الحدث ومقاومة الأزمة إلا من خلال تواجد القائد، صاحب القرار فى موقع الحدث لما له من نتائج إيجابية على منسوبى المدرسة، حيث ينشر الطمأنينة ويخفف من الآثار النفسية للأزمة، كما أن الوقوف على الحدث يزود القائد بالمعلومات الصحيحة التى يحتاجها.

وترى الباحثة أن هذه المسؤوليات تتطلب من قائدة المدرسة التشخيص الصحيح للأزمة عند وقوعها، والوقوف على مسبباتها ودوافعها ومدى انتشارها وتأثيرها، بجمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالأزمة، ثم تحليلها تحليلًا دقيقًا وفق أسس علميَّة وإحصائيَّة سليمة، كما تبرز مسؤوليتها فى إعداد وتأهيل فريق العمل.

اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة:

يعد قرار الأزمة قرارا استثنائيا يختلف عن القرارات فى الظروف العادية، حيث يتم اتخاذه فى وقت قصير نسبيا، لمواجهة موقف لم يتوقع حدوثه، وتأثيراته وأبعاده مجهولة المعالم، فتتضافر عناصر المفاجأة وضيق الوقت والشعور بالخطر (آل سعود، ٢٠١٢)، كما أن "قرار الأزمة الذى يحدد أسلوب التدخل فيها يشكل حجر الزاوية وقطب الرحى فى إدارة الأزمة، مما يخلق أزمة أخرى فى ثكنات القرار" (الشعلان، ٢٠١٣، ص ٤٣١)

ويتأثر اتخاذ القرار فى الأزمات عموما والمدرسية منها على وجه الخصوص بعوامل عديدة، مما قد يؤثر فى قوة القرار وصحته، أو يؤثر على متخذه.

ويمثل اتخاذ القرار الأصل فى إدارة الأزمات المدرسية؛ إلا أن مقدار نجاح هذا القرار موهون بتوفر عدد من العوامل التى يتوخى التفطن لها، ولعل من أبرزها قدرة وكفاءة قائد المدرسة وفهمه للقرارات الإدارية والأساليب الملائمة لاتخاذ القرار فى ظروف الأزمات (الجهنى، ٢٠١٠).

ويرى كل من أولمر وآخرون (٢٠١٥)، السكارنة (٢٠١٥)، كورتلوحبيبة (٢٠١٤)، Murawski, (2011)، و Oredein, (2010)، بأن ثمة عوامل تؤثر على اتخاذ القرار فى إدارة الأزمة المدرسية كالتالي:

أولاً: متخذ القرار- قائد المدرسة-: حيث تعتمد كفاءة اتخاذ القرار لقائد المدرسة إلى حد كبير على صفاته القيادية، والشخصية والمهنية. وفى ذات السياق فإن من العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار خبرة القائد، ومؤهلاته العلمية والعملية ومهاراته فى تشخيص الأزمة والفهم العميق لمسبباتها، وتحمل مسؤولية القرار وتبعاته، وممارسة الصلاحيات الممنوحة لقائد المدرسة، وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وفق إجراءات التنفيذ.

ثانياً: المعلومات، فقد بات من المسلم به، أن اتخاذ القرار الصحيح يعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والصادقة، ومن المهم تحديد ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟ ولماذا نحتاج للمعلومات فى قرار الأزمة؟، وتعيين مصادرها ليتمكن القائد ومتخذ القرار من توظيفها بما يخدم القرار، وإعطاء وقت كافٍ لجمع المعلومات، وتحليل البيانات، وتوجيه التعليمات.

ثالثاً: الاتصالات: إن قيادة الأزمة والتواصل الفعال معها يساعد فى مواجهتها، ويضمن إيجاد رؤية لاتخاذ القرار المناسب لتجاوز حدود الأزمة، والتخفيف من حدتها.وتعد وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة كوسائل الإعلام، ووسائل التواصل الاجتماعى مصدرا هاما، وعاملا مؤثرا فى اتخاذ القرار المناسب للوقاية من الأزمات المحتملة، وإدارتها بنجاح فى حال وقوعها.

رابعاً: إغناء القرار، وذلك بإعطاء قيمة وجدوى للقرار، وإثراؤه بمنح الفرصة للإدلاء بالآراء قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار، من خلال مشاركة المعنيين بالقرار، أو اللجوء لأشخاص آخرين كالاستشاريين بما لديهم من معلومات أو خبرات أو آراء مهمة ذات علاقة، لكنهم لا يملكون اتخاذ القرار، ولا يتحملون أى مسؤولية رسمية عن النتائج.

كما يضيف سنو وفيليبس(٢٠١٥)، ملائكة (٢٠١٣)، أبو العلا (٢٠١٢)، آل سعود (٢٠١٢)،(٢٠١٢) Moodley، الجهنى (٢٠١٠) و(٢٠١٠).Marsh, et al عوامل أخرى تؤثر على قرار القائد فى إدارة الأزمة المدرسية:

المؤثرات البيئية: عدم توفر البيئة الملائمة لاتخاذ القرار فقد يتسبب ضعف مستوى الوعى لدى المعلمين والطلاب وأولياء الأمور بالخوف والقلق فيؤثر على اتخاذ القرار.

المشاركة فى اتخاذ القرارات، حيث يشجع وجود عدد من هياكل صنع القرار داخل المدرسة والوسط المدرسى على سنّ اتخاذ القرارات المشتركة، ومنها منهج القيادة التحويلية،لأن أحداث الأزمة قد توجد فى أكثر من مكان، ولذلك من المهم أن يفوض قائد المدرسة بعض صلاحياته لمساعديه أو للمعلمين، حيث تحتاج إدارة الأزمة إلى السرعة فى اتخاذ القرار، كما أن التفاعل العقلى لعدد من الأفراد فى موقف معين يزيد من المساهمة الفعالة فى تحقيق أهداف العمل، والمشاركة فى تحمل المسؤولية، وزيادة الرضا والإنتاجية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تواجه المدرسة أنواعًا عديدة من الأزمات، مما قد يؤثر فى كيانها، وسلامة أفرادها، والمستوى العلمى لطلابها؛ فيفقد قائدة المدرسة –فى بعض الأزمات الطارئة– القدرة على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب لمواجهتها.

و تختلف الأزمات التى تتعرض لها المدرسة، من حيث أسبابها، ومستوى حدتها، وشدة تأثيرها، وواقع تكرارها، حيث أشارت نتائج بعض الدِّراسَات التى أجريت فى السعوديَّة (الخالدى، ٢٠١٣؛ أبو العلا، ٢٠١٢؛ يونس والعبيد، ٢٠١٢؛ الجهنى،٢٠١٠؛ الغامدى، ٢٠٠٧؛ الموسى، ٢٠٠٦؛ اليحيوى، ٢٠٠٦) إلى أن هناك عدة أزمات تواجه المدرسة فى المملكة العربيَّة السعوديَّة، منها ما يشكل خطراً على الطلاب والمعلمين، ومنها ما يتعلق بالمبنى المدرسى، إضافة إلى الأزمات المتعلقة بالظروف الجوية المتغيرة كشدة الأمطار والسيول، وهبوب الرياح والغبار والأتربة والتى تتسبب فى تعليق الدّراسة فى أوقات حرجة.

وحيث إن حدوث الأزمات فى المدارس بسبب التغيرات المفاجئة التى قد تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمدرسة أصبح من الأمور الواقعة، وبالتالى تتطلب اهتماما كبيرا بتأهيل القيادات المدرسية للتعامل معها وإدارتها؛ إلا أن الاهتمام يزداد بإدارة الأزمات فى المدارس الثانوية على وجه الخصوص نظراً لما تتميز به هذه المرحلة الحرجة من خصائص عمرية معينة، تُظهِر شكل تصرفات غير مرغوبة كالعنف، أو تخريب الممتلكات العامة، أو إشعال الحرائق فى الممتلكات العامة، أو افتعال الأزمات، أو استخدام العبارات الهابطة أو الغش فى الاختبارات، أو التهجم على منسوبات المدرسة (الغامدى، ٢٠٠٧).

وحيث أصبحت الأزمات أمرًا واقعًا، وسمة بارزة داخل المدرسة إلا أن العديد من القيادات المدرسيَّة ، قد تطبق الأساليب التقليديَّة التى تفتقر إلى الموضوعيَّة، والمنهج العلمى السليم فى اتخاذ القرار، وهذا ما أظهرته نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة أبو زيد (٢٠١١)، الحارثى (٢٠١١) ودرباس (٢٠١١)، التى أشارت إلى أن مستوى استخدام الأسلوب العلمى للعاملين بإدارة الأزمة المدرسية فى اتخاذ القرار يمارس بدرجة متوسطة، وأن أكثر المعوقات التى تحول دون استخدام القرار المناسب هى المدير المسؤول عن القرارات، والقرارات المتسرعة.

كما أظهرت نتائج تلك الدراسات ضعف المنهجيَّة العلميَّة فى مواجهة الأزمات لدى قادة المدارس، وأنهم يديرون الأزمة من خلال الخبرة الشخصيَّة ورد الفعل المباشر، وأشارت أيضا إلى تدنى خبرات العاملين فى الميدان التربوى وضعف مقدرتهم على تطبيق خطة فاعلة فى إدارة الأزمات داخل المدارس، ووجود بعض الصعوبات والمعوقات التى تواجههم كنقص المهارات والكفايات المعرفيَّة، أو الصعوبات التنظيميَّة والإداريَّة التى تَحُول دون تطبيق مراحل اتخاذ القرار فى إدارتهم للأزمات المدرسيَّة،وحيث اتفقت هذه النتائج مع ما لاحظته الباحثة فى الميدان التربوى من الصعوبات التى تواجه القيادات المدرسيَّة عند التعامل مع الأزمات، واعتماد البعض منهن على الأساليب التقليديَّة فى اتخاذ قرار الأزمة؛ لذا قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعيَّة على عيِّنة من قائدات المدارس

الثانويَّة فى منطقة القصيم ، تمثل حوالى ١٣% من إجمالى العينة المستهدفة فى الفترة من ١٠/٥- ١٤٣٧/٥/١٣هـ، وذلك من أجل استطلاع آرائهن حول الأزمات التى تتعرض لها المدارس الثانوية، ودور قائدة المدرسة فى اتخاذ القرار المناسب للتعامل معها، والمعوقات والصعوبات التى تواجههن أثناء اتخاذ قرار الأزمة. وقد أشارت نتائج الدّراسة الاستطلاعية إلى وجود أزمات تتعرض لها المدرسة الثانوية، كأزمة بداية العام الدراسى، وضعف الاستعدادات والتهيئة، وتأخر الكتب الدراسية،ونقص الكادر التعليمى والإدارى، والندب المفاجئ للمعلمات، والغياب الجماعى للطالبات قبل الاختبارات، وقبل وبعد الإجازات، وغياب المعلمات بصورة جماعية فى الظروف الجوية غير المستقرة، ونقص الموارد المالية، وانقطاع الخدمات العامة كالكهرباء والماء، ووجود علاقات سيئة بين الطالبات، وكذلك الأزمات الصحية التى تتعرض لها الطالبات والمعلمات بشكل مفاجئ، مما يؤدى إلى تعطيل بعض الأعمال اللازمة للمدرسة.

كما أظهرت الدّراسة الاستطلاعية أن قائدات المدارس الثانويَّة يتعاملن مع الأزمات من خلال الخبرة السابقة التى تشكلت من التعرض لمواقف مشابهة بدرجة متوسطة، ومن خلال تحليل الموقف والتخطيط لمواجهتها والتدخل العقلانى لحلها بدرجة متوسطة أيضًا، وأبرزت نتائج الدّراسة أيضًا أن ما يزيد من حدّة هذه الأزمات ويعوق دون اتخاذ القرارات المناسبة، تأخر استجابة الجهات المعنيَّة وضعف تعاونها، وضعف الدعم المعنوى والمادى من إدارة التعليم، وافتقار بعض قائدات المدارس للخبرة الكافية والتدريب فى إدارة الأزمات، واتخاذ القرار.

وانطلاقًا من هذه النتائج والمؤشرات التى كانت حافزاً للقيام بهذه الدّراسة، والتى توافقت مع نتائج الدِّراسَات السابقة كدراسة (الخضرى (٢٠١٧)، العمرى (٢٠١٤)، اليمانى (٢٠١٣)، الخالدى (٢٠١٣)، أبو العلا (٢٠١٢) واليحيوى (٢٠٠٦)، التى توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار بمستوى إدارة الأزمات لدى مديرى المدارس الثانوية؛ وأوصت بتطوير كفاءتهم فى مهارات اتخاذ القرار وفق المنهجية العلمية لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار، وبالتالى تحقيق فاعلية إدارة الأزمات، كما أوصت بوجوب تمكين المديرات باتخاذ القرارات، والقيام بدورهن فى أثناء التعامل مع الأزمات المدرسيَّة من خلال منحهن المزيد من الصلاحيات فى اتخاذ القرار، وأظهرت أن وجود الأزمات الإدارية فى المدارس كان نتيجة ضعف اتخاذ القرار على مستوى الإدارة التعليمية أو الميدان؛ كما أن تطبيق عمليَّة اتخاذ القرار من قبل قائدات المدارس يتم بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة استخدام مراحل التفكير العلمى فى اتخاذ القرارات فى موقف الأزمة المتوقعة.

ومما تقدم، جاءت هذه الدّراسة للوقوف على واقع تطبيق قائدات المدارس لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة والصعوبات التى واجهتهن أثناء ذلك.

فى ضوء ما سبق حاولت الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بِمنطقة القصيم من وجهة نظر قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسيَّة؟
٢. ما الصعوبات التى تواجه قائدات المدارس الثانويَّة بِمنطقة القصيم عند اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة من وجهة نظر قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسيَّة؟
٣. هل يوجد فرق دال إحصائيا بين استجابات عينة البحث حول واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة يعزى لمتغير (العمل الحالى، سنوات الخبرة فى مجال العمل الحالى، المؤهل العلمي)؟
٤. هل يوجد فرق دال إحصائيا بين استجابات عينة البحث حول واقع الصعوبات التى تحول دون اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لقائدات المدارس الثانويَّة يعزى لمتغير:(العمل الحالى، سنوات الخبرة فى مجال العمل الحالى، المؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بِمنطقة القصيم من وجهة نظرهن، ومشرفات القيادة المدرسيَّة.
٢. التعرف على الصعوبات التى تواجه قائدات المدارس الثانويَّة بِمنطقة القصيم عند اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة من وجهة نظرهن، ومشرفات القيادة المدرسيَّة.
٣. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة بمنطقة القصيم يعزى لمتغير: (العمل الحالى، سنوات الخبرة فى مجال العمل الحالى، المؤهل العلمي).
٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الصعوبات التى تحول دون اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة بِمنطقة القصيم يعزى لمتغير: (العمل الحالى، سنوات الخبرة فى مجال العمل الحالى، المؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

الأهميَّة النظريَّة:

١- جاءت أهميتها من كونها تتناول مظهراً للسلوك الإنسانى فى الإدارة، ألا وهو عملية اتخاذ القرار، لمواجهة التحديات التى تواجه الإدارة المدرسية من خلال أبرز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية وهو اتجاه إدارة الأزمات.

٢- التأصيل النظرى لمفهوم القيادة وعملية اتخاذ القرار، ودورها فى إدارة الأزمـــات المدرســية، رجاء أن تثرى هذا الجانب من جوانب الإدارة التربوية.

٣- المساهمة فى نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملين، وآلية اتخاذ القرار.

الأهميَّة التطبيقيَّة:

من المؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة:

١. المسؤولون وأصحاب القرار فى إدارات التعليم، لدعم قائدات المدارس، وتمكينهن من المشاركة فى اتخاذ القرار، والعمل القيادى، لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٢. مشرفو القيادة المدرسيَّة فى إدارات التعليم ومكاتبها، لإعداد دليل استرشادى لعملية اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية قبل وأثناء وبعد الأزمة؛ لتطوير مهارات القيادات المدرســية فــى عملية اتخاذ القرار.

٣. قادة المدارس فيما توصلت إليه من نتائج، وما قدمته من توصيات ومقترحات؛ مما يسهم فــى تطوير الجدارات القيادية لديهم.

حدود الدراسة:

- **الحدُّ الموضوعي:** اقتصرت الدّراسة على واقع تطبيق قائدات المدارس الثانوية لاتخاذ القــرار فى إدارة الأزمات المدرسية، فى ثلاثة أبعاد (قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار) والصعوبات التــى تواجههن.
- **الحدُّ البشري:** قائدات المدارس الثانويَّة الحكومية، ومشرفات القيادة المدرسيَّة بمنطقة القــصيم، والبالغ عددهن (١٨٩) قائدة مدرسة ثانوية و(٢٦) مشرفة قيادة مدرســية؛ وفقــا لإحــصائيات إدارات التعليم للعام الدراسى ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.
- **الحدُّ المكاني:** المدارس الثانوية الحكومية ومكاتب الإشراف التربوى ومكاتب التعليم فى منطقة القصيم، والتى تشمل: (الإدارة العامة للتعليم بالقصيم والمكاتب التابعة لها، وإدارات التعليم فــى محافظة عنيزة، والرسِّ، والمذنب، والبكيريَّة).
- **الحدُّ الزمني:** الفصل الدراسى الأول من العام الجامعى ١٤٣٩/١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

قائد المدرســة Leader School: عرفته وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية فى الدليل التنظيمى الإصدار الثالث (١٤٣٦/١٤٣٧)، بأنه "المسؤول عن قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيــق

الأهداف المنشودة" (ص ٣٦).**ويعرف إجرائياً بأنه:** الشخص المكلف رسمياً بتحقيق أهداف المدرسة الثانوية التربوية والتعليمية، وتوجيه نشاط أفرادها وتشجيعهم على التفاعل بكفاءة عالية، ومشاركتهم، إضافة إلى تحقيق درجة كبيرة من الثقة والرضا لديهم.

اتخاذ القرار Decision-Making: عرف كنعان (٢٠١١) **اتخاذ القرار:** بأنه: "الاختيار المدرك الواعى بين البدائل المتاحة فى موقف معين" (ص ٨٣)، كما عرفه عطوى (٢٠١٦) بأنه: "عمليَّة اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة" (ص ٢٠٠). **ويعرف إجرائيا بأنه:** قدرة قائدة المدرسة الثانوية على اختيار، وتطبيق البديل الأفضل، وفق المعلومات، والإمكانات المتاحة، بمشاركة العاملين، لإدارة الأزمة المدرسية فى أقصر وقت، وأقل تكلفة، مع المتابعة والتصحيح أثناء التطبيق.

إدارة الأزمات المدرسية Schools Crises Management: أشار أبو قحف (٢٠٠٢) إلى أن إدارة الأزمات هي: "مجموعة الاستعدادات والجهود الإداريَّة التى تبذل لمواجهة، أو الحد من الآثار السلبيَّة المترتبة على الأزمة" (ص٣٢٥)، كما عرف الجهنى (٢٠١٨) إدارة الأزمات المدرسية بأنها: "العمليات الإدارية التى يقوم بها قائد المدرسة، بحيث تساهم فى العمل على تلافى حدوث الأزمة، أو التقليل من آثارها السلبية، وذلك من خلال التخطيط، وجمع المعلومات، وتكوين فريق العمل، واتخاذ القرارات"(ص٤٨).**وتعرف إجرائيا بأنها:** مجموعة العمليات الإداريَّة التى تقوم بها قائدة المدرسة الثانوية، والقائمة على التنبؤ والتخطيط وتحديد الأدوار والمشاركة، واتخاذ القرار الأفضل، لمواجهة الأزمة والحد من آثارها السلبيَّة، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

١- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفى المسحى لتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة **بالظاهرة**موضوع الدراسة، بغرض وصفها وتحليلها وتفسيرها، ويهدف المنهج الوصفى إلى وصف الظاهرة كما هى فى الواقع من حيث طبيعتها ودرجة وجودها عن طريق استجواب عينة من مجتمع البحث أو كامل المجتمع. (العساف، ٢٠١٢).

٢- مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة الأصلى من جميع قائدات المدارس الثانوية الحكومية ومشرفات القيادة المدرسية فى التعليم بمنطقة القصيم، وتشمل الإدارة العامة للتعليم بالقصيم، وإدارات التعليم فى كل من الرس وعنيزة والمذنب والبكيرية، وبلغت إحصائية المجتمع الأصلى (١٨٩) قائدة مدرسة ثانوية

و(٢٦) مشرفة قيادة مدرسية وفقا لإحصائيات إدارات التعليم للعام الدراسى ١٤٣٩/١٤٤٠هـ، وتكونت عينة الدراسة من(١٨٥) فرداً من قائدات المدارس الثانوية ومن مشرفات القيادة المدرسية فى منطقة القصيم، والجدول التالى يوضح توزيع العينة فى ضوء المتغيرات التصنيفية المحددة:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة الأساسية فى ضوء المتغيرات التصنيفية

العمل الحالي							
قائدة مدرسة ثانويَّة	العدد	النسبة	مشرفة قيادة مدرسيَّة	العدد	النسبة		
	١٦٤	%٨٨,٦		٢١	%١١,٤		
المؤهل العلمي							
أقل من البكالوريوس	العدد	النسبة	بكالوريوس	العدد	النسبة	دراسات عليا (أعلى من البكالوريوس)	العدد	النسبة
	١٣	%٧,٠		١٦٧	%٩٠,٣		٥	%٢,٧
سنوات الخبرة فى العمل الحالي							
أقل من ٥ سنوات	العدد	النسبة	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	العدد	النسبة	من ١٠ سنوات فأكثر	العدد	النسبة
	٦٥	%٣٥,١			%١٧,٣		٨٨	%٤٧,٦

٣- أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،ومن خلال العرض السابق لمفهوم اتخاذ القرار، والأدبيات السابقة، توصلت الباحثة إلى أن تطبيق قائدة المدرسة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية له مجموعة متطلبات يجب أن تراعى قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، وروعى ذلك فى إعداد الاستبانة والتى تكونت من (٤٣) عبارة، يجاب عليها من خلال التدريج الخماسى (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) ، وتضمنت محورين عن(واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها ويتضمن ٢٨ عبارة)، و(الصعوبات التى تواجه قائدات المدارس الثانويَّة عند اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة ويتضمن ١٥ عبارة) .

٤- صدق أداة الدراسة وثباتها :

- **صدق المحكمين:** عرضت الاستبانة فى صورتها الأولية على ١٨ محكما من ذوى الاختصاص والخبرة فى التربية والإدارة التربوية والقياس والتقويم، ومشرفات القيادة المدرسية، وقائدات المدارس، وتم مراعاة ما اتفقوا عليه من اقتراحات ومرئيات

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم استخدام معامل ارتباط بيرسون فى حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة فى الأبعاد المختلفة مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، وكانت معاملات الارتباط مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها.
- **الثبات:** تم التحقق منه باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ فكانت معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيا،(المحور الأول ٠,٩٥٧، المحور الثانى٠,٩٢٨)

إجراءات تطبيق الدراسة:

- توزيع أداة الدراسة إلكترونيا على عينة البحث وتجميعها.
- جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا واستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها وتقديم المقترحات والتوصيات.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

للإجابة على السؤال **الأول "ما واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بِمنطقة القصيم من وجهة نظر قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسيَّة؟"**تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد درجة مستوى التطبيق،وذلك لكل بعد وبشكل كلى، وكانت النتائج كالتالي:

نتائج البعد الأول: قبل اتخاذ القرار يوضح الجدول التالى النتائج كما يلي:

جدول (٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية: قبل اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١	تقوم بالتشخيص الصحيح للأزمة	٤,١٩٥	٠,٧٤١	عالية	٤
٢	تقف على أسباب ظهور الأزمة	٤,٢٠٠	٠,٧١٣	عالية جداً	٣
٣	تعمل على محاصرة الأزمة فى نطاق محدد، وتجميدها عند المرحلة التى وصلت إليها	٤,١٦٢	٠,٨٠٥	عالية	٦

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
٤	تجمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالأزمة	٤,٢٨٦	٠,٧٥١	عالية جداً	١
٥	تُحلِّل المعلومات تحليلًا دقيقًا وفق أسس علميَّة وإحصائيَّة سليمة	٣,٨٤٩	٠,٨٤٦	عالية	١٠
٦	تستثمر وسائل التواصل الاجتماعى فى الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب	٤,١١٤	٠,٩٩١	عالية	٧
٧	تحرص على استخدام وسائل الاتصال التى تسمح بالحصول على المعلومات الكميَّة والنوعيَّة فى الوقت المناسب لاتخاذ القرار	٤,١٧٨	٠,٨٥١	عالية	٥
٨	تستعين بمستشارين وخبراء تمهيدًا لاتخاذ القرار	٣,٦٧٠	١,٠١٣	عالية	١٢
٩	تتوفر لديها آليَّة تشاركيَّة مع المؤسسات المحليَّة والمجتمعيَّة؛ من أجل اتخاذ القرار والحد من آثار الأزمة	٣,٤٠٥	١,٠٤٩	عالية	١٤
١٠	تحدد وتقيم كافة الخيارات المقدَّمة لحل الأزمة	٤,٠١١	٠,٧٥٩	عالية	٨
١١	يتوفر لديها فريق متكامل داعم لاتخاذ القرار	٣,٦٥٩	١,٠٣٦	عالية	١٣
١٢	تشرك منسوبات المدرسة مشاركة فاعلة فى عمليَّة اتخاذ القرار	٣,٩٨٤	٠,٩٤١	عالية	٩
١٣	تفوض عمليَّة اتخاذ القرار لمنسوبات المدرسة حسب مهامهن	٣,٧٦٨	١,٠٢٤	عالية	١١
١٤	تفكر بعمق قبل اتخاذ القرار	٤,٢٨٦	٠,٧٧٣	عالية جداً	٢
الدرجة الكلية للبعد		٣,٩٨٣	٠,٨٧٨	عالية	

يتضح من الجدول أنواع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية قبل اتخاذ القرار **متحقق بدرجة عالية**، وحصلت ثلاث عبارات فقط على درجة عالية جدا، أولهم "تجمع *المعلومات* والبيانات ذات العلاقة بالأزمة" وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خنين (٢٠١٥) والتى بينت أن أكثر أساليب اتخاذ القرار المستخدمة فى مواجهة الأزمات المدرسية أسلوب دراسة الحالة، كما تتفق مع نتيجة دراسة Marsh, et al.(2010)، والتى بينت أن المعلمين عند اتخاذ القرار يقومون بإعطاء وقت كافٍ لجمع المعلومات، وتحليل البيانات، وتوجيه التعليمات، وقد يعزى

سبب الاتفاق إلى إدراك مجتمع الدراسة لدور المعلومات والبيانات بالنسبة لمتخذ القرار قبل اختيار البديل الأفضل. وتختلف هذه النتيجة عما توصلت له دراسة أبو العلا (٢٠١٢) والتى أظهرت أن أهمية المعلومات فى إدارة الأزمات كانت بدرجة ممارسة ضعيفة لدى قائدات المدارس، وقد يعزى سبب الاختلاف إلى التطور المعلوماتى فى الوقت الحاضر، وسهولة الحصول على المعلومات مع توفر الأنظمة الإلكترونية كنظام نور، ونظام فارس. ثم تلاها العبارة "تفكر بعمق قبل اتخاذ القرار" وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة *Torley* (2011) والتى توصلت إلى أن نظرية قرار الأزمة مؤشر قوى على تجربة مسؤولى عملية التفكير العقلانى وكيف يستجيبوا للأزمات. وحصلت باقى العبارات على درجة عالية وأقلهم العبارة "تتوفر لديها آليَّة تشاركيَّة مع المؤسسات المحليَّة والمجتمعيَّة؛ من أجل اتخاذ القرار والحد من آثار الأزمة" حيث جاءت فى الترتيب الرابع عشر، بالرغم من توفر الأدلة الخاصة بالشراكة عبر مبادرة ارتقاء.

البعد الثاني: أثناء اتخاذ القرار: يوضح الجدول التالى النتائج كما يلي:

جدول (٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية: أثناء اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١	تتَّخذ القرار فى ضوء خطة معدَّة مسبقًا لإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها	٣,٦٥٤	٠,٨٩٠	عالية	٧
٢	تتَّخذ القرار بالاعتماد على التقدير الشخصى فى ضوء خبراتها السابقة	٣,٩١٤	٠,٨٣٦	عالية	٦
٣	تختار البديل الذى يحقق الهدف بأقل تكلفة وبأدنى تضحية	٤,١٥٧	٠,٧١٦	عالية	٣
٤	تحاول محاكاة قرارات القائدات ذوات الخبرة	٣,٩٩٥	٠,٩٠٠	عالية	٥
٥	تتَّخذ القرار فى الوقت المناسب	٤,١٥٧	٠,٧٣٩	عالية	٤
٦	تضطر لاتخاذ قرارات سريعة عند وجود أزمات طارئة	٤,٢٦٥	٠,٧٢٢	عالية جداً	١
٧	تلجأ للأشخاص المناسبين لإثراء عمليَّة اتخاذ القرار ودعم تنفيذها	٤,٢٠٥	٠,٧٤٥	عالية جداً	٢
	الدرجة الكلية للبعد	٤,٠٤٩	٠,٧٩٣	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية أثناء اتخاذ القرار متحقق بدرجة عالية، وحصلت عبارتان فقط على درجة عالية

جدا، الأولى"تضطر لاتخاذ قرارات سريعة عند وجود أزمات طارئة".وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة درباس (٢٠١١) والتى توصلت إلى أن مديرى المدارس يمارسون مهارة إدارة الأزمات وفق رؤى شخصيَّة تتحكم فيها آليَّة ردِّ الفعل فى غالب الأحيان، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ممارسة قائدة المدرسة للنظرية الموقفية فى القيادة.وحصلت باقى العبارات على درجة عالية وكان أقلهم العبارة "تتَّخذ القرار فى ضوء خطة معدَّة مسبقًا لإدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها"حيث جاءت فى المرتبة الأخيرة، وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع نتيجة دراسة يونس والعبيد (٢٠١٢)، حيث مستوى جاهزية العنصر البشرى لإدارة الأزمة فى المدارس كان منخفضاً فى محور التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات.

البعد الثالث: بعد اتخاذ القرار: ويوضح الجدول التالى النتائج كما يلي:

جدول (٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية: بعد اتخاذ القرار

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١	تتحمَّل مسؤوليَّة اتخاذ القرار	٤,٤٠٠	٠,٧٧٥	عالية جداً	١
٢	تتابع وتتَّحقق من أن تنفيذ القرار يتمُّ وفق المسار المرسوم له	٤,٢٥٩	٠,٧٥٧	عالية جداً	٤
٣	تكلف المعنيين بالمدرسة فى تنفيذ القرارات التى تمَّ اتخاذها	٤,٢٣٢	٠,٧٤٨	عالية جداً	٥
٤	تضع الآليات المناسبة لتقييم نتائج القرارات وفاعليتها	٣,٨٤٣	٠,٨٧٤	عالية	٧
٥	تدرس الآثار المترتبة على نتائج اتخاذ القرار	٣,٩١٩	٠,٩٤٣	عالية	٦
٦	تعمل على تصحيح القرار فى حال وجود خطأ	٤,٣٠٣	٠,٧٤٨	عالية جداً	٣
٧	تتراجع عن القرار إذا ثبت عدم صلاحيته	٤,٣٣٥	٠,٨٦٤	عالية جداً	٢
	الدرجة الكلية	٤,١٨٥	٠,٨١٦	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن واقع تطبيق قائدات المدارس الثانويَّة لاتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسية بعد اتخاذ القرار متحقق بدرجة عالية، أما بشأن العبارات الفرعية جاءت خمس عبارات بدرجه عالية جدا، والعبارة "تتحمَّل مسؤوليَّة اتخاذ القرار"كانت فى الترتيب الأول،**كما** جاءت

العبارة "تضع الآليات المناسبة لتقييم نتائج القرارات وفاعليتها" فى الترتيب الأخير من حيث التطبيق، ومتحققة بدرجة عالية .

يلخص الجدول التالى مجمل ما تم التوصل إليه من نتائج فيما يتعلق بواقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانويَّة للبنات بمنطقة القصيم:

جدول (٥): واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانويَّة للبنات بمنطقة القصيم

تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانويَّة للبنات بمنطقة القصيم	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
قبل اتخاذ القرار	٣,٩٨٣	٠,٨٧٨	عالية	٣
أثناء اتخاذ القرار	٤,٠٤٩	٠,٧٩٣	عالية	٢
بعد اتخاذ القرار	٤,١٨٥	٠,٨١٦	عالية	١
الدرجة الكلية	٤,٠٧٢	٠,٨٢٩	عالية	

يتضح من الجدول أن واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات لدى قائدات المدارس الثانويَّة للبنات بمنطقة القصيم متحقق بدرجة **عالية** وجاء فى الترتيب الأول "واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات بعد اتخاذ القرار" وفى الترتيب الثانى جاء "واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات أثناء اتخاذ القرار" أما "واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات قبل اتخاذ القرار" جاء فى الترتيب الثالث. وتتفق هذه النتائج بشكل عام مع نتيجة دراسة Freyer (2011)، والتى بينت ظهور ستة مواضيع رئيسية توثر على اتخاذ القرارات من قبل المدراء أثناء الأزمة منها: ١) تأثير وفعالية صنع القرار فى ظل الأزمات، ٢) جودة القيادة بعد تجربة الأزمة والنظر فى معنى القيادة، ٣) ودور المعلمين والإداريين خلال الأزمة، ٤) والخبرات المتعلقة بتنمية المهارات القيادية ٥) والتواصل الصحيح بين أصحاب المصلحة، والآباء والطلاب والموظفين، كما أكدت النتائج أهمية ودور المهارات القيادية لمديرى المدارس فى أوقات الأزمات. كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة الزلفى (٢٠١١) حيث أوضحت أن مديرى مدارس التعليم العام يتعاملون مع الأزمة قبل حدوثها بدرجة متوسطة، بينما كان تعاملهم مع الأزمة أثناء وبعد حدوثها بدرجة عالية. وقد تعزى هذه النتائج إلى المهارات التى تتمتع بها قائدات المدارس فى عمليات التنظيم، والتنفيذ والمتابعة والمراقبة، مقابل المهارات اللازمة فى عمليات التخطيط والاستعداد والتنبؤ.

ثانياً: نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

ينص السؤال الثانى للدراسة الحالية على "ما الصعوبات التى تواجه قائدات المدارس الثانويَّة بِمنطقة القصيم عند اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة من وجهة نظر قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسيَّة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وكانت النتائج كما هى موضحة فى التالي:

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التى تواجه قائدات المدارس الثانويَّة بِمنطقة القصيم عند اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١	ضعف جاهزيَّة الخطط والبرامج التى تسمح باتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة	٣,٨٢٢	١,٠٠٨	عالية	٢
٢	ضعف مهارة القائدة فى التنبؤ واستشراف المستقبل	٢,٩٠٨	١,١٤١	متوسطة	٧
٣	ضعف مهارة القائدة فى تشخيص الأزمة	٢,٧٠٣	١,٠٨٠	متوسطة	١٥
٤	قلَّة تمكُّن القائدة فى التمييز بين أسباب الأزمة وظواهرها	٢,٧٧٨	١,٠٧٣	متوسطة	١٠
٥	سيطرة حالة من الارتباك والانفعال على القائدة عند حدوث الأزمة، مما يُعيق اتخاذ القرارات السليمة	٢,٧٢٤	١,٢٠٠	متوسطة	١٣
٦	ابتعاد القائدة عن اتخاذ القرار خوفًا من النتائج	٢,٧١٤	١,٢٨١	متوسطة	١٤
٧	انفراد القائدة باتخاذ القرارات المتعلِّقة بإدارة الأزمات المدرسيَّة	٢,٧٦٢	١,٢٤٦	متوسطة	١٢
٨	قلة الصلاحيات الممنوحة للقائدة لاتخاذ القرارات الحاسمة وقت الأزمة	٣,٧٠٨	١,١٨٥	عالية	٣
٩	ضعف مهارة القائدة فى توظيف البيانات والمعلومات المتاحة فى اتخاذ القرار وقت الأزمات	٢,٧٦٢	١,١١٧	متوسطة	١١
١٠	ضعف نظم الاتصال لتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين جميع منسوبات المدرسة على المستوى الأفقى والرأسي	٢,٨٩٧	١,١٤٠	متوسطة	٨
١١	ضعف مشاركة منسوبات المدرسة فى عمليَّة اتخاذ قرار الأزمة	٢,٨٩٧	١,١٤٩	متوسطة	٩
١٢	ضعف الدعم المقدم من المشرفات المختصات للمساعدة فى اتخاذ القرارات المتعلِّقة بإدارة الأزمة	٣,٢٠٠	١,١٨٨	متوسطة	٦

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
١٣	ضعف مشاركة المجتمع المحلى فى دعم القرارات المتَّخذة وقت الأزمات	٣,٥٧٣	١,١٤٠	عالية	٥
١٤	قلَّة البرامج التدريبيَّة التى تُثرى عمليَّة اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة	٣,٦٣٨	١,١٨١	عالية	٤
١٥	ضعف الإمكانات الماديَّة المتاحة لتنفيذ القرار	٣,٨٩٧	١,١١٦	عالية	١
الدرجة الكلية		٣,١٣٢	١,١٥٠	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن: الصعوبات التى تواجه قائدات المدارس الثانويَّة بمنطقة القصيم عند اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة جاءت متحققة بدرجة **متوسطة**، أما بشأن العبارات الفرعية حصلت خمس عبارات فقط على درجه عالية، وحصلت العبارة "ضعف الإمكانات الماديَّة المتاحة لتنفيذ القرار" فى الترتيب الأول، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة يونس والعبيد (٢٠١٢)، والتى أشارت نتائجها إلى أن مستوى جاهزيَّة المبانى، من حيث مواصفات المبنى المدرسى، وتوفر وسائل الإرشاد والاتصال داخل المبنى المدرسى. وجاءت العبارة "ضعف جاهزيَّة الخطط والبرامج التى تسمح باتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة" فى الترتيب الثانى، وقد يعود السبب فى ذلك إلى ما أظهرته نتائج دراسة يونس والعبيد (٢٠١٢)، حيث توصلت إلى أن جاهزية المدارس الثانوية فى إدارة الأزمة منخفضة فى محور التخطيط والاستعداد لمواجهة الأزمات كما تتفق مع دراسة أبو زيد (٢٠١١) التى كشفت عن أكثر المعوقات التى تحول دون استخدام القرار المناسب، ومنها عدم توفر خطة شاملة لمواجهة الأزمات، وتعزى هذه النتيجة إلى تقدير عينة الدراسة لأهمية جاهزية الخطط والبرامج ودورها فى اتخاذ قرار الأزمة، لتتفق مع نتائج دراسة Cole(2015)، التى أظهرت أن المديرين يعتقدون أن التخطيط للأزمات مهم للغاية، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة لسلامة المدارس، كما أن وجود خطة فعالة للاستجابة السريعة والفعالة للأزمات يعتمد على القيادة الفعالة. وحصلت باقى العبارات على درجة تطبيق متوسطة، جاءت العبارة "ابتعاد القائدة عن اتخاذ القرار خوفاً من النتائج" فى الترتيب قبل الأخير. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرنى (٢٠١٥) والتى بينت أن أكثر المعوقات التى تعيق مديرى المدارس عن اتخاذ القرار السليم الخوف من نقد وسائل الإعلام لقرارات المدرسة، كما تتوافق هذه النتيجة مع تحقق عبارة "تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار" بدرجة عالية جدا فى البعد الخاص بواقع التطبيق بعد اتخاذ القرار. وجاءت العبارة "ضعف مهارة القائدة فى تشخيص الأزمة" فى الترتيب الأخير وهذا قد يعطى دلالة على مهارة القائدات فى اتخاذ القرار.

ثالثاً: نتائج الإجابة على السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث للدراسة الحالية على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة بمنطقة القصيم يعزى لمتغير (العمل الحالى، سنوات الخبرة فى مجال العمل الحالى، المؤهل العلمي)؟"

متغير العمل الحالي:

تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة والنتائج كالتالي:

جدول (٧): دلالة الفروق فى استجابات أفراد عينة الدراسة والتى ترجع لاختلاف العمل الحالى (درجة الحرية= ١٨٣)

واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة	العمل الحالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
قبل اتخاذ القرار	قائدة	٥٧,١٢٨	٦,٨٦٢	٧,٠٤٢	٠,٠١
	مشرفة	٤٥,١٤٣	١٠,٤٧٥		
أثناء اتخاذ القرار	قائدة	٢٨,٧٢٦	٣,٢٠٩	٤,٢٤٦	٠,٠١
	مشرفة	٢٥,٣٨١	٤,٦٦٣		
بعد اتخاذ القرار	قائدة	٣٠,١٧١	٣,٥٧٣	٨,٥٨٢	٠,٠١
	مشرفة	٢٢,٤٢٩	٥,٨٧٩		
المحور ككل	قائدة	١١٦,٠٢٤	١٢,٠٥٥	٧,٥٩٣	٠,٠١
	مشرفة	٩٢,٩٥٢	١٩,٧٠٩		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية ١٨٣ ومستوى ثقة ٠,٠١ تساوى ٢,٣٣٠

يتضح من الجدول وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ لصالح قائدة المدرسة الثانوية.وقد يعود ذلك إلى أساليب التمكين الحديثة لقائدات المدرسة فى ضوء الصلاحيات المخولة بها، والذى أدى إلى التحول من مسمى مدير المدرسة إلى قائد المدرسة، وتمكنها من المهارات الفنية والعقلية التى جعلتها قادرة على القيام بالواجبات المكلفة بها، كما ورد فى الدليل التنظيمى لمدارس التعليم العام.

متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادى الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق فى استجابات الأفراد وفقا لاختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) فكانت النتائج كالتالي:

جدول (٨): دلالة الفروق فى استجابات أفراد عينة الدراسة والتى ترجع لاختلاف سنوات الخبرة

واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
قبل اتخاذ القرار	بين المجموعات	٧٧,٧٢١	٢	٣٨,٨٦٠	٠,٥٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	١٢٤٦٥,٢٨٥	١٨٢	٦٨,٤٩١		
	الكلي	١٢٥٤٣,٠٠٥	١٨٤	–		
أثناء اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٨,٢٢٥	٢	٩,١١٣	٠,٧٢٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٣٠٣,٦٣٤	١٨٢	١٢,٦٥٧		
	الكلي	٢٣٢١,٨٥٩	١٨٤	–		
بعد اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢٤,٤٩٩	٢	١٢,٢٤٩	٠,٥٧٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٨٦٣,٧٣٩	١٨٢	٢١,٢٢٩		
	الكلي	٣٨٨٨,٢٣٨	١٨٤			
المحور ككل	بين المجموعات	٣٢٤,٢١٣	٢	١٦٢,١٠٦	٠,٧١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٤١٠٤٢,٣٨٢	١٨٢	٢٢٥,٥٠٨		
	الكلي	٤١٣٦٦,٥٩٥	١٨٤	–		

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٨٢) ومستوى ثقة ٠,٠٥ تساوى ٣,٠٧١٨

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فرق دالة إحصائياً بين قائدات المدارس الثانويَّة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة.وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المالكى (٢٠١٣) والجهنى، (٢٠١٠)، حيث أسفرت نتائج الدراستين عن عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقديرات المستجيبين حول أهمية ممارسة أسلوب إدارة الأزمات تعزى إلى عامل الخبرة، كما تعزى هذه النتيجة إلى إلمام قائدات المدارس بمتطلبات العمل، وتوفر الأدلة المنظمة له، وتقديم الدعم اللازم من مشرفات القيادة المدرسية لقائدات المدارس على حد سواء.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal Wallis Testنظراً لصغر حجم مجموعة "دراسات عليا"، فكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩): دلالة الفروق فى استجابات أفراد عينة الدراسة والتى ترجع لاختلاف المؤهل العلمي

واقع تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
قبل اتخاذ القرار	أقل من البكالوريوس	١٣	١١١,٦٥٤	١,٧٨٨	غير دالة
	بكالوريوس	١٦٧	٩١,٧٩٩		
	دراسات عليا	٥	٨٤,٦٠٠		
أثناء اتخاذ القرار	أقل من البكالوريوس	١٣	٩٤,٧٦٩	٣,٨٧٦	غير دالة
	بكالوريوس	١٦٧	٩١,٤٨٥		
	دراسات عليا	٥	١٣٩,٠٠٠		
بعد اتخاذ القرار	أقل من البكالوريوس	١٣	٩٨,٣٨٥	٠,٣٥٨	غير دالة
	بكالوريوس	١٦٧	٩٢,٩١٩		
	دراسات عليا	٥	٨١,٧٠٠		
المحور ككل	أقل من البكالوريوس	١٣	١٠٤,٨٠٨	٠,٧٠١	غير دالة
	بكالوريوس	١٦٧	٩٢,٠٠٦		
	دراسات عليا	١٣	٩٥,٥٠٠		

قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية ٢ ومستوى ثقة ٠,٠٥ تساوى ٥,٩٩

يتضح من الجدول السابق أنهلا يوجد فرق دال إحصائياً بين قائدات المدارس الثانويَّة ترجع لاختلاف المؤهل العلمى.وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة المالكى (٢٠١٣)، التى أسفرت عن عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين تقدير المستجيبين حول درجات أهمية ممارسة أسلوب إدارة الأزمات التى تعزى إلى المؤهل العلمى، كما تختلف مع نتائج دراسة الخضرى (٢٠١٧) التى أظهرت فروق دالة إحصائيا لفاعلية اتخاذ القرار فى متغير المؤهل الدراسى، لصالح الماجستير فأعلى.وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق القرار فى إدارة الأزمات المدرسية تتحكم فيه عوامل مختلفة ومتنوعة، والاستفادة من التوجيهات والخبرات السابقة، والأسلوب القيادى الذى تمارسه قائدة المدرسة؛ مما يجعل قائدة المدرسة قادرة على مواجهة تلك الصعوبات والتحكم فيها.

رابعاً: نتائج الإجابة على السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع للدراسة على "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول واقع الصعوبات التى تحول دون اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات

المدارس الثانويَّة بِمنطقة القصيم يعزى لمتغير (العمل الحالى، سنوات الخبرة فى مجال العمل الحالى، المؤهل العلمي)؟"

بالنسبة لمتغير العمل الحالي: تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة ويوضح الجدول التالى النتائج:

جدول (١٠): دلالة الفروق فى استجابات أفراد عينة الدراسة والتى ترجع لاختلاف العمل الحالى (درجة الحرية= ١٨٣)

العمل الحالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
قائدة	٤٦,١٩٥	١١,٧٥١	٢,٦٣٣	٠,٠١
مشرفة	٥٣,١٤٣	٧,٧٩٣		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية ١٨٣ ومستوى ثقة ٠,٠١ تساوى ٢,٣٣٠

يتضح من الجدول السابق وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فى استجابات الأفراد لصالح مشرفات القيادة المدرسية. وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة هى التى تشرف على قائدات المدارس، وبالتالى تكون نظرتهم الإشرافية لهذه الصعوبات نظرة فاحصة وشاملة ودقيقة.

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادى الاتجاه One Way ANOVA فكانت النتائج كما هى موضحة فى التالي:

جدول (١١): دلالة الفروق فى استجابات أفراد عينة الدراسة والتى ترجع لاختلاف سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	١٨٥٧,٤٩٥	٢	٩٢٨,٧٤٧	٧,٢٤٦	٠,٠١
داخل المجموعات	٢٢٧٦٣,٤٥٧	١٨٢	١٢٥,٠٧٤		
الكلي	٢٤٦٢٠,٩٥١	١٨٤			

قيمة ف الجدولية عند درجات حرية (٢، ١٨٢) ومستوى ثقة ٠,٠١ تساوى ٤,٧٨٧

يتضح من الجدول السابق وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فى استجابات الأفراد ترجع لاختلاف سنوات الخبرة فى العمل الحالى.

وللتعرف على الفروق ذات الدلالة تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD كاختبار للمقارنات المتعددة البعدية، فكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٢): المقارنات البعدية بين المجموعات مختلفة سنوات الخبرة فى الاستجابة حول الصعوبات التى تحول دون تطبيق اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة لدى قائدات المدارس الثانويَّة

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات (م= ٤٤,٨٣١)	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات (م= ٤٢,٥٠٠)
من ٥ لأقل من ١٠ سنوات (م= ٤٢,٥٠٠)	٢,٣٣١	–
من ١٠ سنوات فأكثر (م= ٥٠,٢٠٥)	**٥,٣٧٤	**٧,٧٠٥

** الفرق بين المتوسطين دال عند مستوى ٠,٠١

ومن الجدول السابق يتضح أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين مجموعة سنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر وباقى المجموعات لصالح مجموعة سنوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مجموعتى سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات ومجموعة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وهو ما يعنى أن أعلى المجموعات فى الحكم على هذه الصعوبات هى مجموعة مرتفعى الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Fryer(2013)، حيث من المواضيع التى تؤثر على اتخاذ القرارات أثناء الأزمة، جودة القيادة بعد تجربة الأزمة والنظر فى معنى القيادة، وتأتى جودة القيادة مع تقادم الخبرة، كما تعزو النتيجة السابقة إلى أن الخبرة التعليمية لها دور كبير فى معرفة التصورات الحقيقية فى الميدان التربوى، والحكم على الصعوبات التى تواجههن، وذلك بسبب ما بلغت إليه القائدات ومشرفات القيادة المدرسية ذوات الخبرة الطويلة من نضج فكرى وإلمام بالأنظمة وممارسات إدارية.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس Kruskal WallisTest فكانت النتائج كما هى موضحة فى التالي:

جدول (١٣): دلالة الفروق فى استجابات أفراد عينة الدراسة والتى ترجع لاختلاف المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
أقل من البكالوريوس	١٣	١١٣,١٩٢	٢,٨٧٨	غير دالة
بكالوريوس	١٦٧	٩٠,٨٠٨		
دراسات عليا	٥	١١٣,٧٠٠		

قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية ٢ ومستوى ثقة ٠,٠٥ تساوى ٥,٩٩

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً فى الاستجابات ترجع لاختلاف المؤهل العلمى. ويبدو أن هذا دليل على أن أفراد الدراسة باختلاف مؤهلاتهن يرين أن هذه الصعوبات تمثل الصعوبات الحقيقية التى تواجهها قائدات المدارس فى اتخاذ قرار الأزمة.

توصيات الدراسة:

١. تحديث الدليل التنظيمى والإجرائى لمدارس التعليم العام بما يتناسب مع تحقيق أهداف ومتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
٢. إعداد دليل لمعايير اختيار قادة المدارس، ومدة بقائهم، وربط ذلك بالتمكن من الواجبات المناطة بقائدة المدرسة، والإلمام بالمعارف اللازمة للقيام بتلك الواجبات، وفقاً لمتطلبات مدرسة المستقبل.
٣. توفير الإمكانات الماديَّة والبشرية اللازمة؛ لدعم جاهزية تنفيذ القرار لمواجهة وإدارة الأزمات المدرسية.
٤. عقد البرامج التدريبية الملائمة لتأهيل قادة المدارس فى بناء الخطط والبرامج والمشاريع التى تدعم اتخاذ القرارات الفعالة من أجل مواجهة الأزمات المدرسية.
٥. استثمار الشراكات مع المؤسسات المجتمعية فى دعم القرارات المدرسية لإدارة الأزمات عن طريق عضويات المجالس المدرسية.
٦. التحول بالقيادة المدرسية نحو تطبيق النظريات الحديثة للقيادة كالقيادة التحويلية والقيادة التنموية بإقامة البرامج التى تلبى ذلك.
٧. عقد الاجتماعات، وورش العمل لاستثمار البحوث والدراسات فى مجال اتخاذ القرار عند إدارة الأزمات المدرسية.
٨. تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى قادة المدارس من خلال الالتحاق بالبرامج المتنوعة التى تتناول الأبعاد التالية: (التخصصى، الإنسانى، الأخلاقي).

المراجع :

- أبو العلا، ليلى محمد حسنى (٢٠١٢). واقع إدارة الأزمات فى المدارس الحكوميَّة للبنات فى الطائف من وجهة نظر المشرفات. ***المجلة العلميَّة***، كليَّة التربيَّة، جامعة أسيوط، ٢٨(٣)، ٢٤١ – ٢٧٩.
- أبو العلا، ليلى محمد حسنى (٢٠١٣).***مفاهيم ورؤى فى الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة***. الأردن، عمان: دار يافا العلمية ودار الجنادرية

- أبو زيد، صافيناز محمد محمد (٢٠١١). أساليب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات المدرسيَّة، دراسة مطبقة بإدارات الأزمات المدرسيَّة بمحافظة القاهرة. ***مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعيَّة والعلوم الإنسانيَّة***، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان،٣١ (٩)، ٤٢٠٥ – ٤٢٤٢.
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٢). ***الإدارة الإستراتيجيَّة وإدارة الأزمات***.الإسكندريَّة: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٩). **خطة إجرائية فى إدارة الأزمة المدرسية**.الإسكندريَّة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الزلفى، وافى صالح شليويح (٢٠١١).***إدارة الأزمات لدى مديرى مدارس التعليم العام الحكومى والأهلى بمدينة الطائف*** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- أولمر، روبرت وسيلنو، تيموثى وسيجر، ماثيو (٢٠١٥). ***التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة*** (أحمد المغربى، مترجم). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع
- جعفر، يونس إبراهيم (يناير،٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجى فى إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة فى منطقة ضواحى القدس. ***مجلة جامعة الأقصى- سلسلة العلوم الإنسانية***،جامعة الأقصى،٢١(١)، ٢٩٣-٣٢٤.
- الجهنى، عبد الله مسعود غيث (٢٠١٠). **أساليب اتخاذ القرار فى إدارة الأزمات المدرسيَّة من وجهة نظر مديرى المدارس بمحافظة ينبع** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الجهنى، عبد الله مسعود غيث (مارس،٢٠١٨). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات فى إدارة الأزمات المدرسية. ***رسالة التربية وعلم النفس***،جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، الرياض، (٦٠)، ٤٥-٦٤.
- الحارثى، خالد سعد مطر (٢٠١١). ***تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التعليمية بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية*** (رسالة دكتوراه غير منشورة). معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة. الخضرى، نجلاء هشام محمد (٢٠١٧). ***فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرى المدارس الثانوية فى محافظات غزة، وعلاقتها بإدارة الأزمات*** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.

- حرب، أركان؛ والرويلى، على (٢٠١١).إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة. ***ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبى المديرية العامة لحرس الحدود" تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة"***، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحمدان، جاسم محمد؛ والدلمانى، زيد عصويد(٢٠١٣). ***إدارة الأزمات المدرسية***. الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- الخالدى، محمد مبارك (٢٠١٣). ***واقع إدارة المدرسة الثانوية فى إدارتها للأزمات من وجهة نظر مديرى المدرسة الثانوية ومشرفى الإدارة المدرسية بمحافظة الأحساء*** (رسالة ماجستير غير منشورة). كليَّة العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الخضرى، نجلاء هشام محمد (٢٠١٧). ***فاعلية اتخاذ القرار لدى مديرى المدارس الثانوية فى محافظات غزة، وعلاقتها بإدارة الأزمات*** (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- خنين، أفنان محمد عبد الله (٢٠١٥).***أساليب اتخاذ القرار فى مواجهة الأزمات المدرسيَّة من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الخرج*** (رسالة ماجستير غير منشورة). كليات الشرق العربى، الرياض.
- درباس، أحمد سعيد (نوفمبر،٢٠١١). مدى تمكن مديرى المدارس من مهارة إدارة الأزمات فى مدينة جدة، دراسة مسحيَّة.***مجلة العلوم الإنسانية***، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،١٢، ٣١ – ٦٤.
- آل سعود، خالد بن عبد الله (٢٠١٢). ***اتخاذ القرارات فى ظروف الأزمات***. ط٢. الرياض: مطابع الحميضى.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٥). ***إدارة الأزمات***. عَمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السنبل، عبد العزيز عبد الله؛ والخطيب، محمد شحات؛ ومتولى، مصطفى محمد؛ وعبد الجواد، نور الدين محمد (٢٠٠٨). ***نظام التعليم فى المملكة العربية السعودية***. ط٨. الرياض: دار الخريجى للنشر.
- سنو، روبرت؛ وفيليبس، بول ه (٢٠١٥).***اتخاذ القرارات الحرجة. الدليل العملى للمنظمات غير الربحية*** (وحدة الدراسات الإدارية، مترجم). جدة: مركز بناء الطاقات.

- الشعلان، فهد أحمد (سبتمبر،٢٠١٣). أزمة القرار فى قررا الأزمة. رؤية إستراتيجية. ***ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السعودى الأول لإدارة الأزمات والكوارث***،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العساف، صالح بن حمد (٢٠١٢).***المدخل إلى البحث فى العلوم السلوكية***. ط٢.الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عطوى، جودت عزت (٢٠١٦). ***الإدارة المدرسيَّة الحديثة: مفاهيمها النظريَّة وتطبيقاتها العلميَّة***. ط١١.عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمرى، يوسف محمد موسى (٢٠١٤).***معوقات تطبيق الأساليب العلمية فى اتخاذ القرار الإدارى لمديرى المدارس بمحافظة المخواة*** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغامدى، منى مستور على (٢٠٠٧). ***الدور القيادى لمشرفة الإدارة المدرسيَّة فى إدارة الأزمات بمنطقة عسير*** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك خالد، أبها.
- القرنى، سعد عبد الله محمد (٢٠١٥).***معوقات اتخاذ القرار لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة*** (رسالة ماجستير غير منشورة). كليَّة العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- كنعان، نواف (٢٠١١). ***اتخاذ القرارات الإداريَّة بين النظريَّة والتطبيق***. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المالكى، سفر غريز غراز (٢٠١٣).***واقع الممارسة والأهمية لأسلوب إدارة الأزمات فى المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر مديرى ومعلمى تلك المدارس*** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الموسى، ناهد عبد الله (٢٠٠٦). ***إدارة الأزمات فى مدارس التعليم العام بمدينة الرياضتصور مقترح*** (رسالة دكتوراه غير منشورة، كليَّة التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الهزايمة، وصفى (٢٠٠٤). ***القيادة وإدارة الأزمات التربوية***. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- وزارة التعليم، مشروع تطوير(١٤٣٦/١٤٣٧ه). ***الدليل التنظيمى لمدارس التعليم العام***. الإصدار الثالث، المملكة العربية السعودية.

- اليحيوى، صبريَّة مسلم (٢٠٠٦). إدارة الأزمات فى المدارس المتوسطة الحكوميَّة للبنات بالمدينة المنورة. ***مجلة جامعة الملك سعود-العلوم التربويَّة والدراسات الإسلاميَّة***، كليَّة التربية، جامعة الملك سعود، ١٩(١)، ٢٤٧-٣٨٠.
- اليمانى، وداد عبد الله (سبتمبر، ٢٠١٣). دور مديرات المدارس فى إدارة الأزمات والكوارث دراسة نظرية بالتطبيق على عينة من مديرات المدارس بمحافظة جدة، ***ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السعودى الأول لإدارة الأزمات والكوارث***،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- يونس، مجدى محمد؛ والعبيد، إبراهيم عبد الله (أكتوبر، ٢٠١٢). تصور مقترح لرفع كفاءة جاهزيَّة المدارس الثانويَّة لإدارة الأزمات المدرسيَّة بمنطقة القصيم. ***مستقبل التربيَّة العربيَّة***، المركز العربى للتعليم والتنمية، ٢٠ (٨٧)، ٢٤٧-٣٤٠.

- Cole, T. (2015). ***Evaluation of Crisis Management Plan: An Analysis of Primary Schools in Jamaica***. (Doctoral Dissertations), Thomas University, Miami Gardens, Florida, (UMI No. 10036929).
- Fryer, A. (2013). ***Effective Secondary Principal Decision-Making during*** Crisis ***Situations***. (Master's Thesis), University of Hong Kong,Pokfulam, Hong Kong. DOI: org/10.5353/th_b5210162.
- Marsh, J. A.; McComps,J. S. & Martorell, F. (2010). How Instructional Coaches Support Data Driven Decision Making: Policy Implementation and Effects in Florida Middle Schools. ***Educational Policy***, 24(6), 872-907.
- Moodley, R. V. (2012). ***Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study.*** (Master's Thesis), School of Education and Development, University of Kwazulu, Natal
- Murawski, L. M. (2011). ***Leadership Traits, Tools and Practices: Decision Making in a Crisis***. (Doctoral Dissertations), Carter and Moyers School of Education, Lincoln Memorial University, Harrogate, Tennessee, United States, (UMI No. 3481345).

- Oredein, A. O. (2010). Principals' Decision-Making as Correlates of Crisis Management in South-West Nigerian Secondary Schools. ***The International Journal of Pedagogies and Learning***, 6(1), 62–68. DOI:10.5172/ijpl.6.1.62.
- Torley, M. (2011). ***Elementary Principals Decision-Making Process during Crisis Situations in One Northern New Jersey District***. (Doctoral Dissertations), Seton Hall University, (UMI No. 3472705).
- Wadesango, N. (2011). The Extent of Teacher participation in on decision making in secondary Schools in Zimbabwe. ***School Leadership & Management***, 30(3), 265-284.